

情報番号：20090748

テーマ：商品力の強化 1 / 商品のライフサイクルとスクラッチ&ビルド

編著者：吉川 修

(株式会社 I & C ・ H o s B i z センター サブエキスパート)

商品力を強化するためにはマーケティングや企業の持つ技術から販売に至るまで、多方面の視点から検討を加える必要がある。

ここでは商品力を強化する一角をなす商品ライフサイクルと、それに付随するスクラッチ&ビルドについて説明する。

1. ライフサイクル

(1) マーケティングの分野で言うライフサイクルは次の2つに定義される。

①製品そのものを世にだすために行う商品化の過程。即ち、商品企画、製品開発、生産、販売、販売中止。

②商品が販売開始され、販売を中止するまでの過程(販売期の詳細)。即ち、導入期、成長期、成熟期、衰退期。

(2) 本テーマでは上記②に示す販売開始から中止までの商品ライフサイクルが主体的なので、それに的を絞り説明するが、①の商品化の過程については別テーマ『商品ライフサイクルと次期商品の開発』(JRS 情報番号：20090749)で紹介しているので、参照されたい。

マーケティングにおける一般的な商品のライフサイクルは以下のとおり。

①導入期

新しい商品の販売を開始した直後はその認知度は低く、販売量は少ない。宣伝、広告、口コミなどの認知活動を展開する。

②成長期

消費者や需要家に認知され始めると需要量が増加し、生産も活発化するが、他社も類似の商品を企画し、市場に参入して、追従してくる。

③成熟期

需要量は頭打ちとなり、販売、生産も水平状態であるが、他社はさらに新規参入してくることが多く、市場はダブつき競争が激化してくる。

④衰退期

技術革新等により、この商品に代わる次の商品または異なった新しいマーケットが市場に現れてくるとこの商品の需要は減少し、この商品とそれに関わる企業は撤退していく。

そして、新しい商品は導入期として新たな商品ライフサイクルがはじまる。

市場に商品を投入すると規模や期間の違いはあるものの、販売開始から販売中止までは必ずこの商品ライフサイクルになら進化する。

健全な企業の場合、このライフサイクルを前提に、成長期前後には次の商品の企画を開始し、必ずやってくる商品の衰退期に備える。

一般的に商品企画や開発設計は期間が掛かる上、大きな経営資源（人、物、金、そして情報）を投入する必要があるため、商品化の開始時期とその規模は経営にとって重要かつ大きなテーマである。

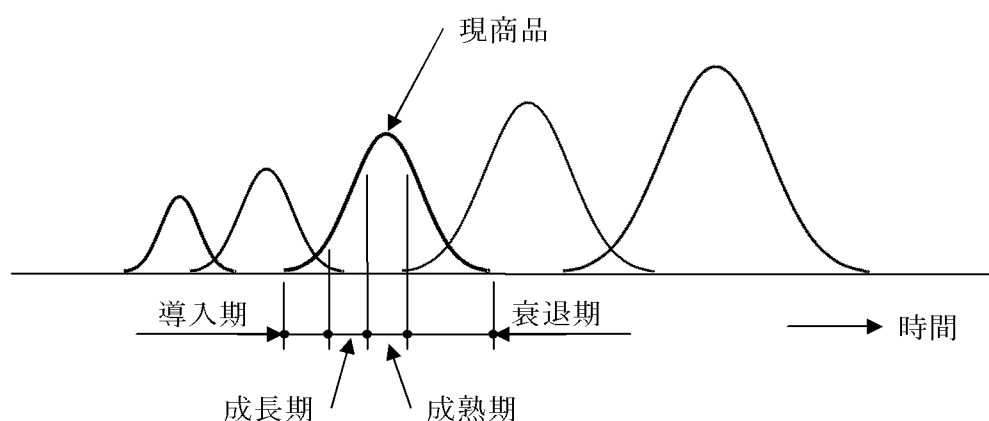


図1 商品のライフサイクル

2. スクラップ&ビルド (S&B)

(1) スクラップ&ビルドとは

スクラップ&ビルドのもともとの語源は石炭業界のもので、老朽化した施設を廃棄し、新しい施設に切り替えることを意味していた。

しかし、現代では対象となるものや業界によって、その意味は異なっている。

例えば、建設におけるビルでは語源にほぼ同じく、老朽化したビルを取り壊し、新ビルを建設することを指す。あるいは、小売業では、老朽化した店舗を閉店し、改めて新店舗を開業することを言うが、北関東にある家電量販店のY社は老朽化した店舗や小規模店舗を閉店し、同じ商圈に大規模店をオープンする戦略を推進し、他社を引き離したという事例がある。

また、産業界では不採算や効率の悪い部門を整理し、新たな部門を設けることを言う。

いずれにしても、現況を壊し、新しい物やサービス・システム、組織体・ルール等を作ることを指している。

(2) 企業にとってのスクラップ&ビルド

スクラップ&ビルドといっても、上述のY社の事例のようにマーケティング

戦略に基づく前向きなものから、老朽化した自社ビルを建て直したり、不採算部門の出直しのような後ろ向きなものまで、様々なことがある。

技術革新の水準とそのスピードは、目を見張るものがあり、その波に乗遅れた者や企業はその挽回に労力を要するし、また、非効率な生産や機会損失の影響を受け、市場から遠のいた不採算製品や部門を生み出すことになる。

そのような不幸な結果をもたらすことがないように老朽化した店舗、部門、技術、生産、設備になる前にスクラップ&ビルドを実践にすることが必要である。

それには常に市場動向をウォッチし、自社商品、設備と照合し、経営資源のタイミングとともに、「いつ」「どのように」などの5 W 2 Hに従いスクラップ&ビルドを実践するとよい。

(3) ライフサイクルとスクラップ&ビルド

ア 商品とスクラップ&ビルド

商品の視点からスクラップ&ビルドは次の2つの点について考えなければならない。

①生産設備や販売店舗などのハードウェアの老朽化に伴う文字通りのスクラップ&ビルドがその1つである。

生産設備は生産効率や安全面での改善に直結する課題が中心となるので、投資対効果から判断することになるが、販売店舗のそれは市場を見据えたマーケティング戦略の一手段となるので、企業戦略に基づく建設的な方針と計画を立てる必要がある。

②もう1つは、新商品化にあたり、市場の成熟期前後に開始する商品企画におけるスクラップ&ビルドである。

即ち、商品が訪れる衰退期そして販売中止となる前に新商品を投入するためのスクラップ&ビルドであるが、このスクラップ&ビルドの“スクラップ”は既存の完全な廃棄となってはいけない。

たとえ新商品であっても、商品の品質やブランドは継承されるべきであり、機能は現商品との互換性を皆無にするわけにはいかない。(マイクロソフト社のワードソフトはバージョンアップをしても旧バージョンのデータの読み取り、変更をできる)

また、生産については対象が変わり手順や装置の一部が変わっても生産ノウハウを再利用することはいうまでもなく、ユーザー情報や市場ノウハウを新商品の“ビルド”に大いに利用すべきである。

【参考】

なお、ITの世界ではスクラップ&ビルドによるシステム開発が主流である。それは、システムを構築し一定期間が経過すると現存システムの寿命が終わり、ライフサイクルの一環として次の新システムを構築していくからである。

しかし、ITのシステムにも標準化、パッケージ化の動きがあり、スクラッ

プ&ビルドの流れに変化が見られてきた。その例としてクラウドコンピューティングがある。

SaaSとしてユーザー利用だけではなく、システムを開発し提供する側とそれを利用するユーザーの双方が基本ユニットを再利用し、再構築しようとするシステムに特徴づける新機能の部分のみを変更する方式をとることができるようになるからである。

イ 商品力強化

商品力を強化のためには、ライフサイクルとスクラップ&ビルドの課題として、以下のことに注意を払い実践することをまとめとする。

- ①商品がライフサイクルのどこに当たるのか見極め、衰退期そして販売中止時期を予測する。
- ②新商品の企画については、生産、販路など全ての経営資源に対するスクラップ&ビルド戦術を盛り込んで計画する。

(関連情報)

- JRS 情報番号：20090748～20090752 商品力の強化(商品のライフサイクル、商品のS & B、商品開発のポイント)
- JRS 情報番号：20071685～20071705 新製品・ヒット商品開発の着眼点